



16. 02. 2012

Forschungsergebnisse der Dissertation von Armin Lohmann: Qualität an Schule und von Unterricht durch Führung?

Universität Innsbruck 2008 – 2011
bei Prof. Dr. Michael Schratz

Teil I

Design der Arbeit
Kriterien zur Schulleitung

Teil II

Erste Forschungsergebnisse

Teil III

- Feststellung von Wirkungseinflüssen
- Erkenntnisse für Schulentwicklung in Niedersachsen



Teil A: Annäherung an den Stand der Forschung
Literaturanalyse von Konzepten
zur Schulleitung, Leadership und Schulmanagement

Teil A: Modellannahme der Wirksamkeit
von Schulführung an EiSchu

Teil B: Rahmenbedingungen Projektschulen
in der Bildungsregion, SEIS, Inspektion

Prüfung des Modells

Teil B: Quantitative Analyse:

SEIS (Kapitel 3)
Inspektionsergebnisse
(Einbeziehung der
Schulprogramm-auswertungen
und „harter Daten“ der
Projektschulen)

Teil B: Qualitative Analyse:

Interviews
Schulleiterinnen und
Schulleitern
unter Einbeziehung der
Daten des
Mantelfragebogens

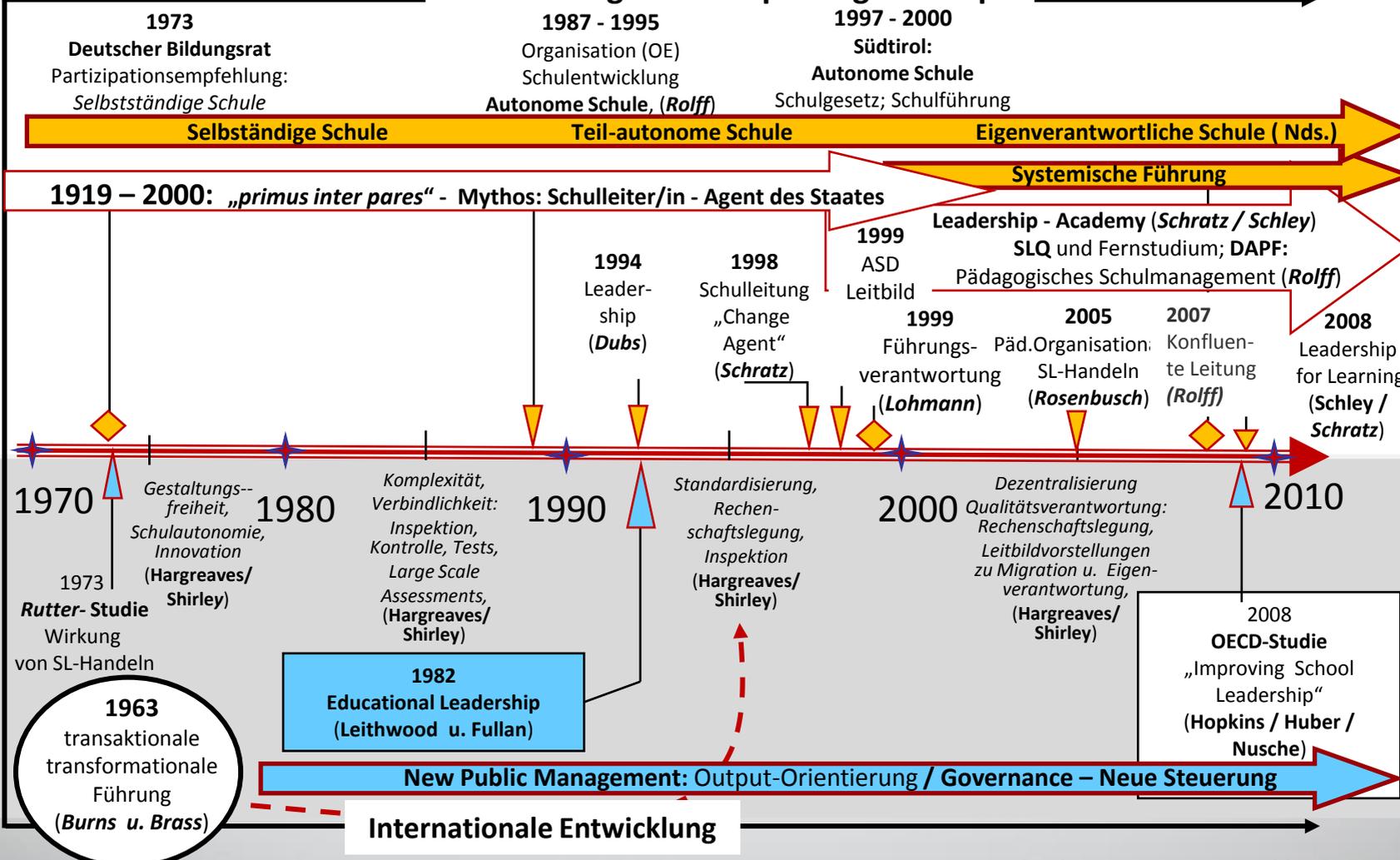
**Diskussion der
Ergebnisse**

Triangulation

Teil C

Rückbindung zur Theorie Teil A
Überprüfung des Modells
Konsequenzen – Ausblick

Entwicklung deutschsprachiges Europa



Autorität

Autonomie

Offenheit /
Transparenz

Mittelpunkt
Macht / Überlegenheit /
Selbstbezogenheit

Mitbeteiligung
/ Ziele entwickeln

Konfluenz
Ziele setzen

Meisterschaft
Überzeugung /
Corporate Identity

Hierarchie

Ideologie

Moralische Grundhaltung /
Ethik

Idealisierung /
Vorbild

Initiative /
Entschlossenheit

Macht /
Einfluss

Manipulation / Zwang
/Anweisung

Motivation /
Einbindung

Verständigung /
Handeln /Management

Kompetenz

Aufsicht /
Kontrolle

Überlegenheit

Verantwortung

Controlling

Rechenschaft

Beziehungs-
rahmen

Schulführung

Instruktion

Unterstützung / Förderung

Arbeitsteilung

freie
Entfaltung

Organisation

Repression

Effizienz

Partizipation /Effektivität

Team

Willkür

Zucht / Repressalien

Dominanz

Konstruktivität

Selbst-Verantwortung

Verführung /
Unterwerfung

Fürsorge

Aufrichtigkeit
Authentizität

Loyalität / Identität

Instruktion
Regelungen

Normen
Teilhabe

Commitment
Emanzipation
Autonomie

Herrschaft

Vertrauen

Schulführung – Wirkungshandeln in der Schule

Ist das Schulleitungshandeln abhängig vom Grad der Autonomie oder von den Vorgaben des Leitsystems ?

Mitarbeiter-orientierung
Selbst-Steuerung
< 1,00

< 0,80

Partizipation
< 0,66

< 0,50

Delegation
< 0,33

Leitsystem
Konsens
Menschenbild

Enge der Vorgaben
(Hierarchie / Autorität)

Teilautonomie

Selbständigkeit
Autonomie
Status

Grad der
Abhängigkeit von

< 0,33

< 0,50

< 0,66

< 0,80

< 1,00

Monokratische Leitung

Direktoriale Leitung

Primus inter pares

Transaktionale Führung

Systemische Führung

Konsultative Führung

Kooperative Leitung

Transformationale Führung

Konfluente Leitung

Educational Leadership

Leadership for Learning

Pädagogisch-Organisationale Leitung

Charisma

Charismatische Führung



Sozio-interaktive Daten:

Einzugsbereich, Schulgröße, Erfolge (harte Daten), Schulprofil, Schulprogramm-Merkmale

1.Ebene:

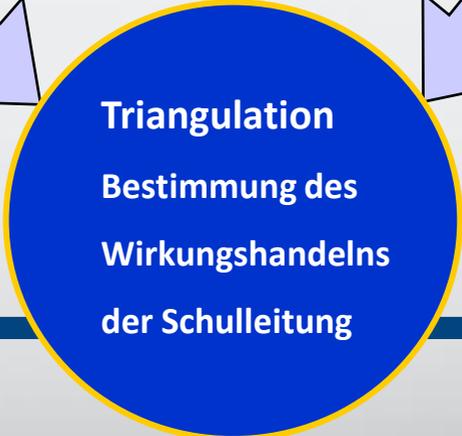
Literaturanalyse -
Modellannahmen

2.Ebene:

Quantitative
Analyse
SEIS u.
Inspektionsdaten

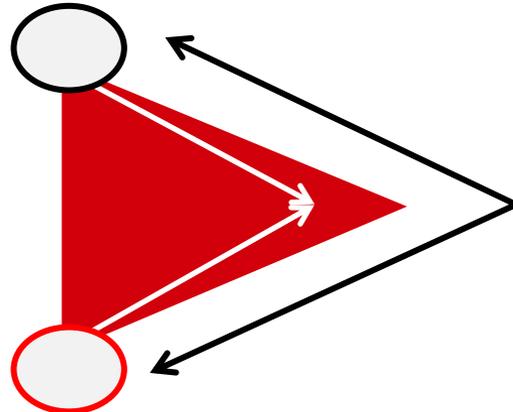
3.Ebene:

Sequenzielle
Analyse –
qualitative
Interviews



Inspektionsergebnisse Niedersachsen (MW)

- erhoben 10/2006 – 10/2010
- **1.978** Schulen davon
- **1.808** bis **1.924** mit Projektschulen im Emsland vergleichbar



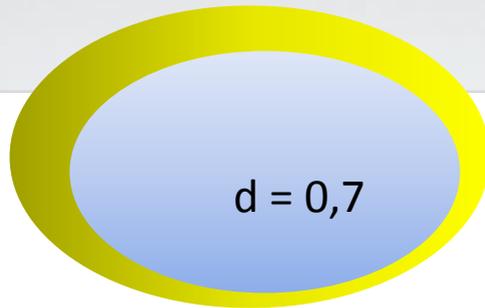
SEIS-Ergebnisse BR Emsland

- erhoben 10/2006 – 10/2008
- **97 Schulen** (24.248 Befragte, Einschätzungen von Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrerinnen u. Lehrer zur Schulqualität)

Inspizierte Projektschulen
(N=56) (bereinigt um Art-Effekte
N = 51)

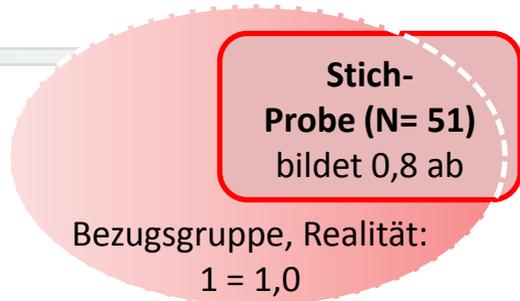
- Validität (Übereinstimmung) mit 1.924 Schulen 0,89
- mit 1.808 Schulen 0,94

Fazit: für **Stichproben-** und **Modellberechnungen** geeignet.
12 qualitative Interviews geführt.

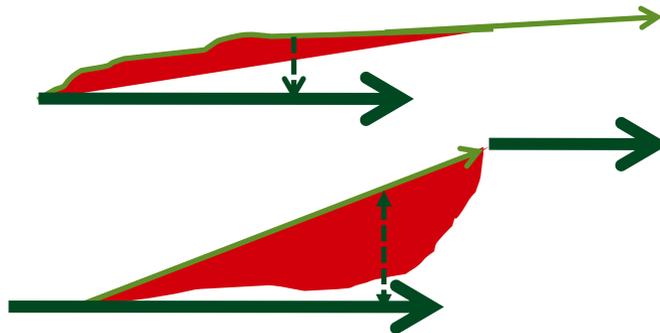


Relevanz (Farbe Blau)

sehr stark:	$d = 0,75 < 1,0$
hoch:	$d = 0,5 < 0,74$
mittel:	$d = 0,3 < 0,49$
klein / schwach:	$d = 0,01 < 0,29$



Validität (Übereinstimmung): 0,8



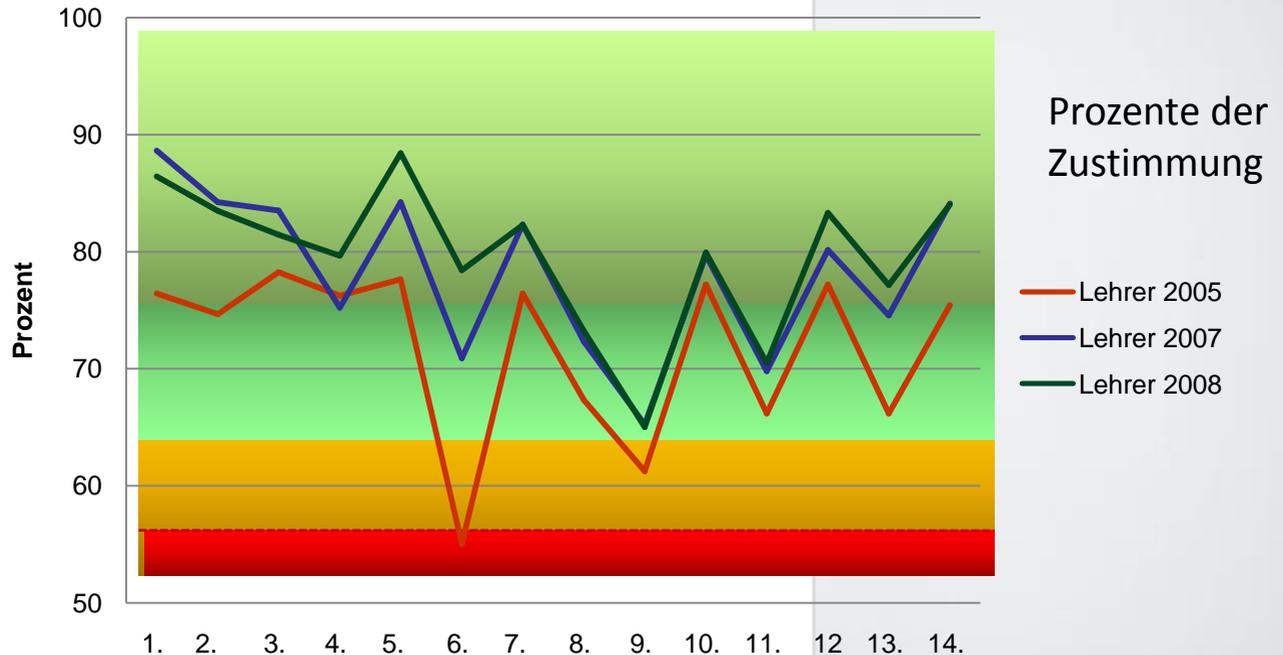
Signifikanz

Eine Trendveränderung
 $\alpha = 0,03$

Eine effektive Veränderung zum
bisherigen Verlauf
Effektstärkenmaß $d = 0,5$ bis $0,8$

SEIS
Ergebnisse

Bewertungen der Lehrer/innen (SEIS): Effekte der Führung & des Schulmanagements



1. **gemeinsame Vision – Konsens**

5. **Operatives Management**

6. **Personalentwicklung / Kompetenzzuwachs**

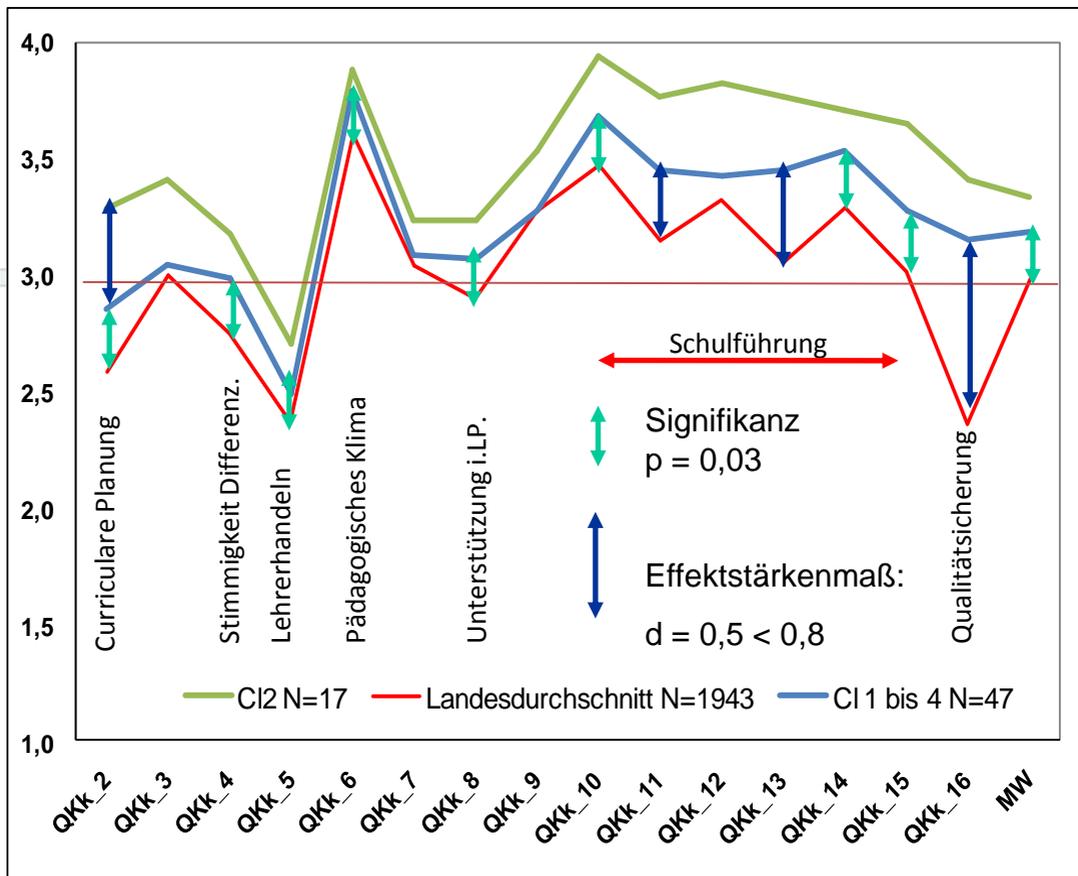
9. **Motivation u. Unterstützung durch Schulleitung**

13. **Partizipation an Entscheidungen**

14. **Zufriedenheit am Arbeitsplatz**

Qualitätsvergleich: Inspektionsergebnisse mit Projektschulen und Landesvergleich

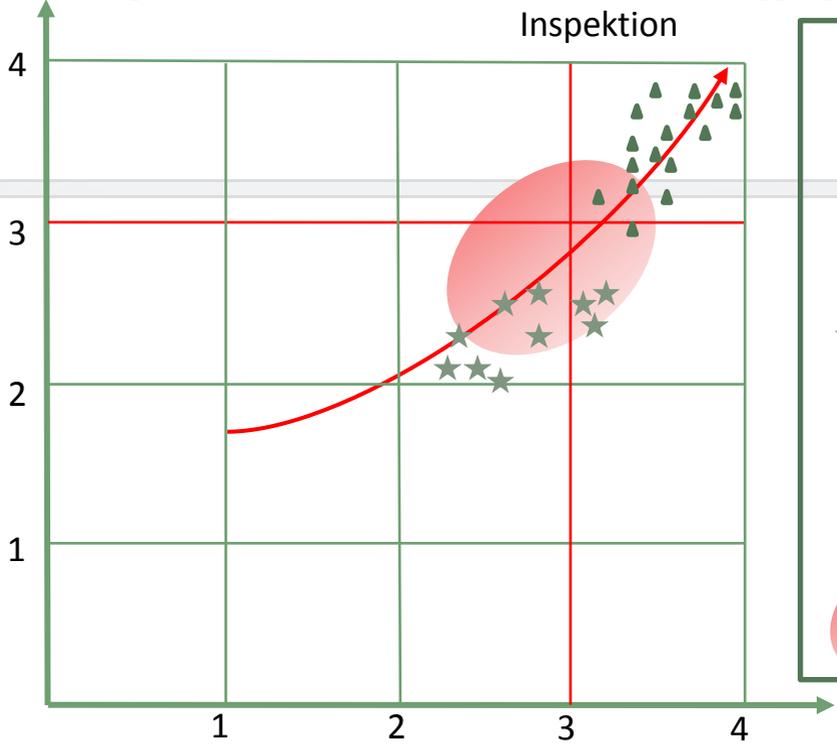
Wirkungs-
einfluss
der SF auf
die Schul-
qualität



vgl.
in Lohmann 2011,
S. 309, ABB. 46



Faktorenanalyse zur Schulführung und Lehrerhandeln im Unterricht (ausgewählte Cluster): Errechneter MW der aggregierte QB 2,3,4,5 der

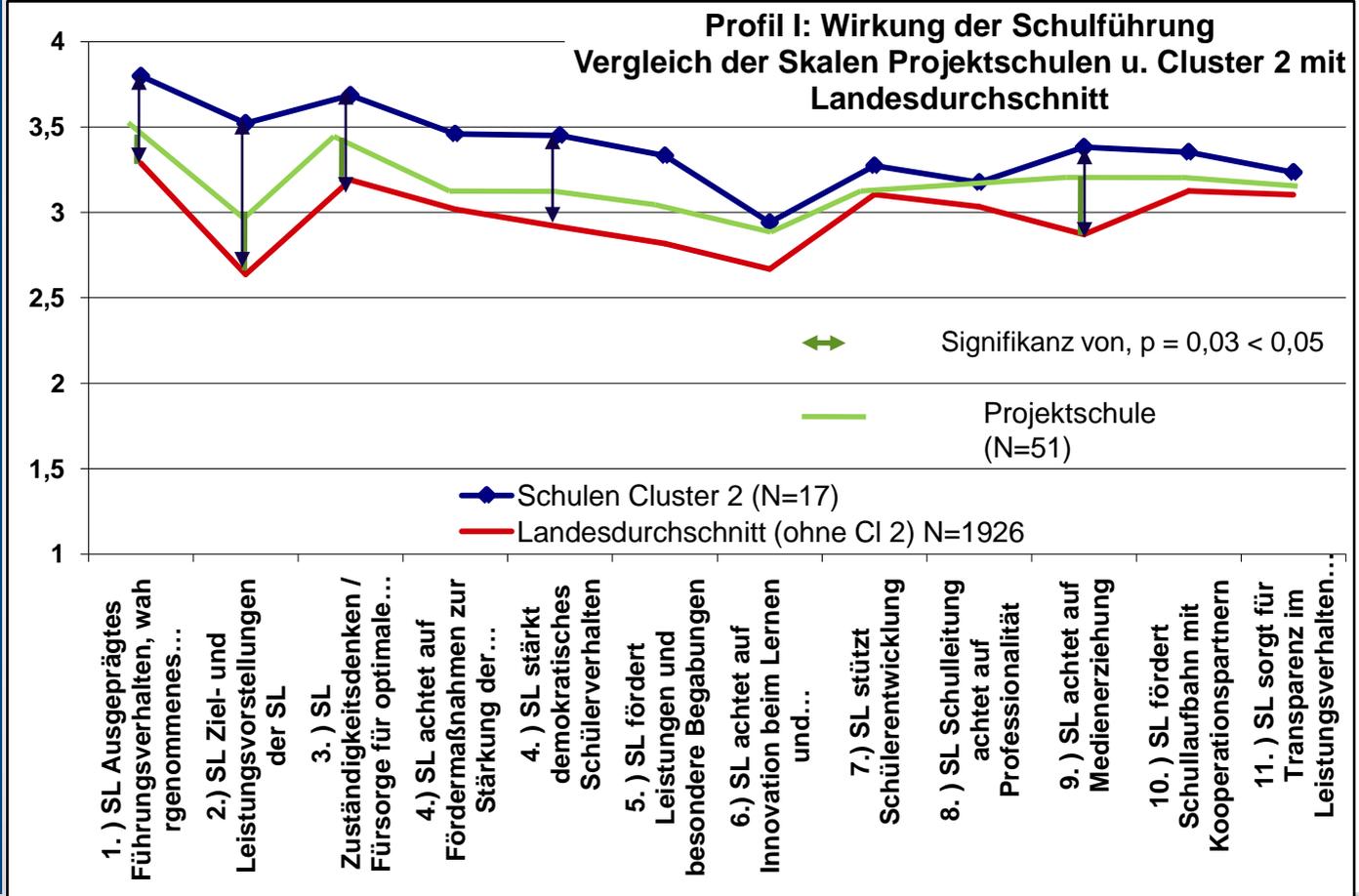


Cluster 2:
*„Qualitätsbewusste
u. aktive Schulen“* N = 17
Y-Achse: MW: 3,32 = 83%
X-Achse: MW: 3,76 = 94%

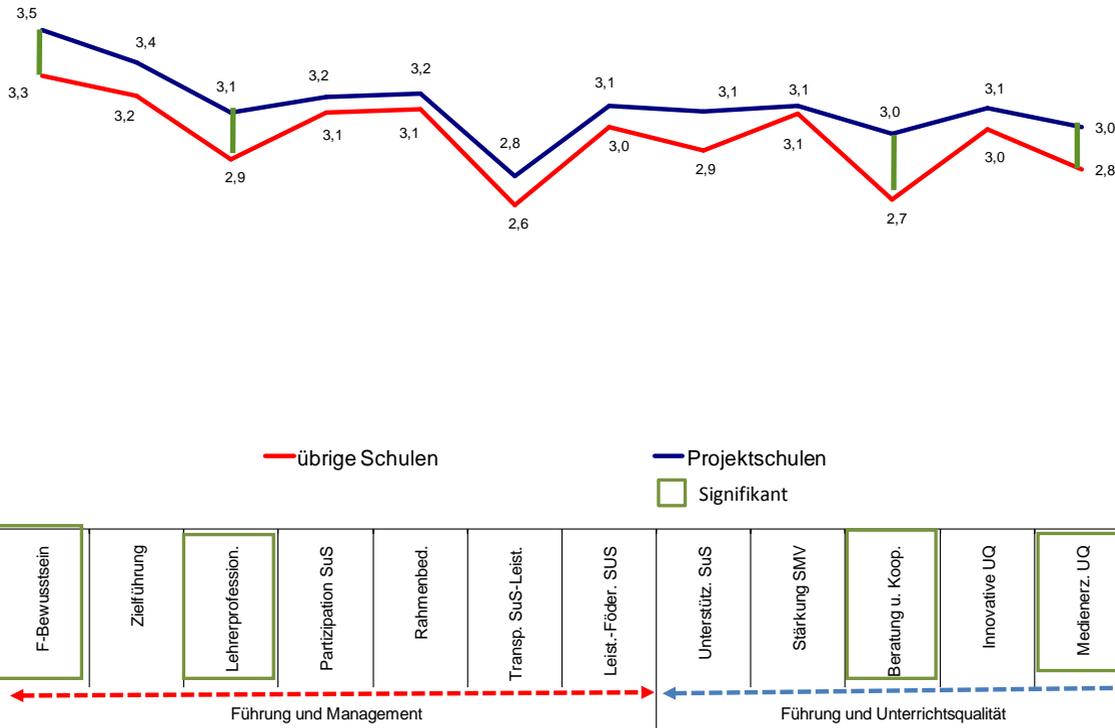
Cluster 4 und 5:
*„komplexe Systeme u.
verwaltete Schulen“* N = 10
Y-Achse: MW: 2,31 = 58%
X-Achse: MW: 2,74 = 68%

Cluster 1 und 3 andere
Schulen

Profil I Wirkungs- einfluss der SF

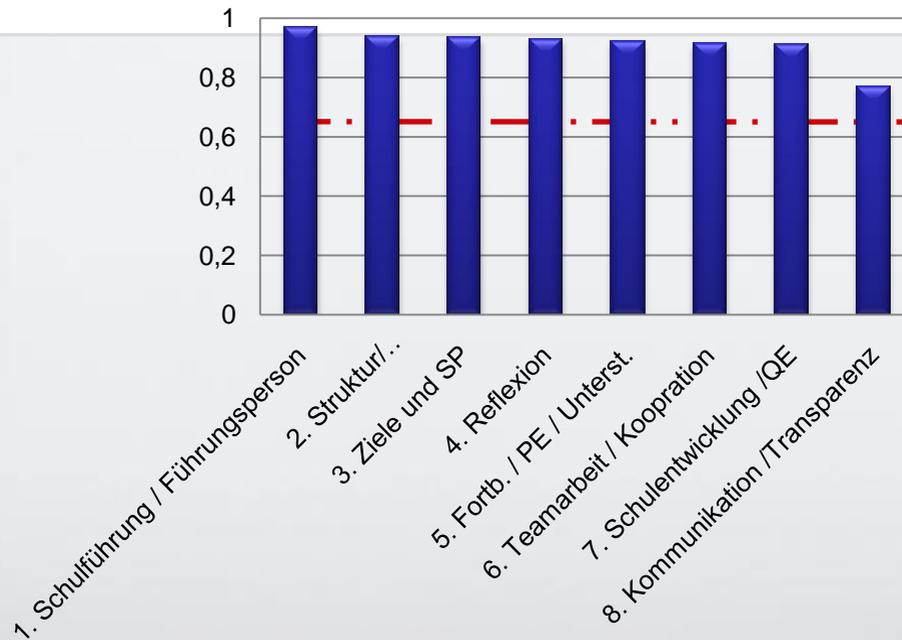


Mittelwerte der errechneten Inhaltsvalidität zu Kriterien der Schulführung (Schulinspektionsdaten N = 1.843)





**Ebene 1:
Codeline - Analyse - inhaltliche Validität
(Kriterien zur Schulführung)**



Qualitative
Interviews
(MaxQData - 2011):
Kriterien zur
Schulführung

Relevanz des
Einflusses $d = 0,65$



Merkmalsabgleich mit SEIS und Inspektion

(Auswahl aufgrund von Ladungen, Validität und Relevanz)

Führungsmerkmale

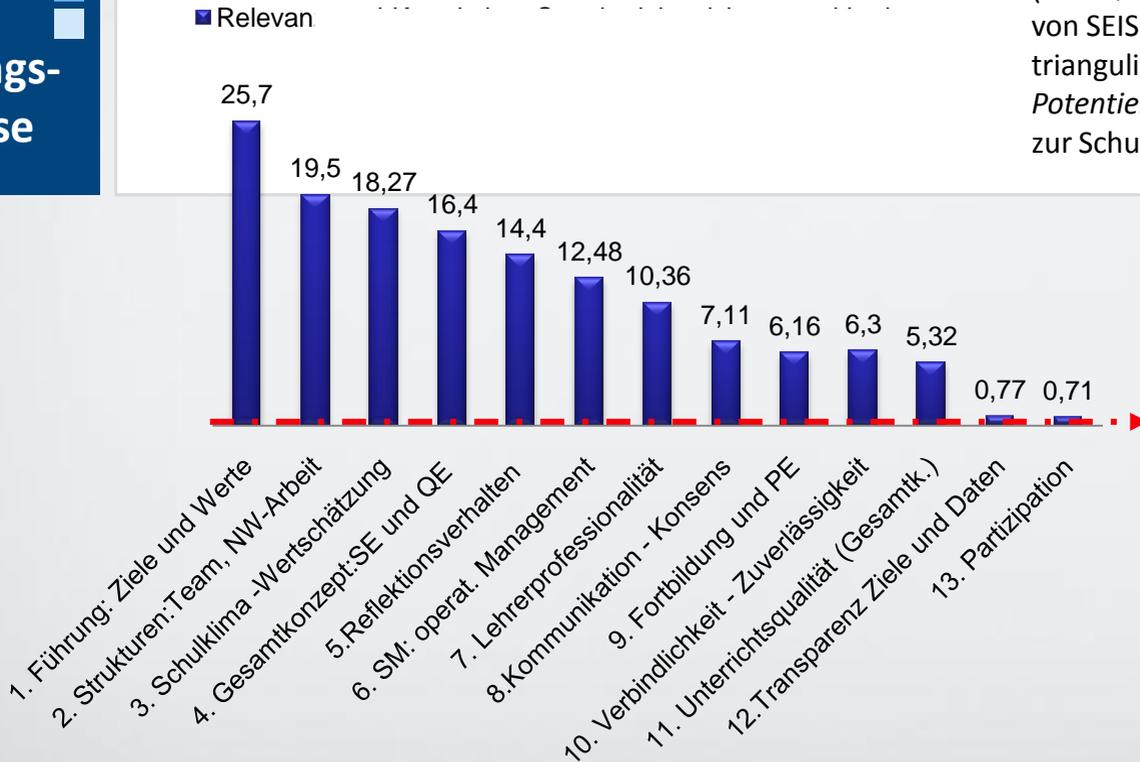
- **Führungskonzept** (V 0,97 / R 0,77)
- **Ziele und Werte** (V 0,95 / R 0,73)
- **Zuständigkeitsdenken/
Verbindlichkeit** (V 0,95 / R 0,73)
- **Personalarbeit** (V 0,94 / R 0,71)
- **Kommunikation und
Transparenz** (V 0,92 / R 0,70)
- **Erziehungskonsens** (V 0,88 / R 0,70)

Steuerungsmerkmale

- **Schulklima u. Wertschätzung** (V 0,92 / R 0,74)
- **Reflexionskultur** (V 0,91 / R 0,74)
- **Schulmanagement** (V 0,91 / R 0,73)
- **Partizipation u. Kooperation** (V 0,91 / R 0,72)
- **Klärung von Zielen** (V 0,91 / R 0,71)
- **Strukturen (Teams, Zielvereinbarungen)**
(V 0,88 / R 0,73)
- **Lehrerprofessionalität (Fortbildung /
Kohärenz)** (V 0,84 / R 0,71)
- **Medienerziehung – Innovationsmaßnahmen**
(V 0,81 / R 0,70)

Effektivste Wirkungsbereiche der SF auf Schul- und Unterrichtsqualität

Wirkungseinflüsse



Qualitative Interviews (MaxQData - 2011) und Daten von SEIS und Inspektion trianguliert:
Potentielle Kriterien zur Schulführung

Alle Kriterien haben eine Relevanz: ab $d = 0,7$



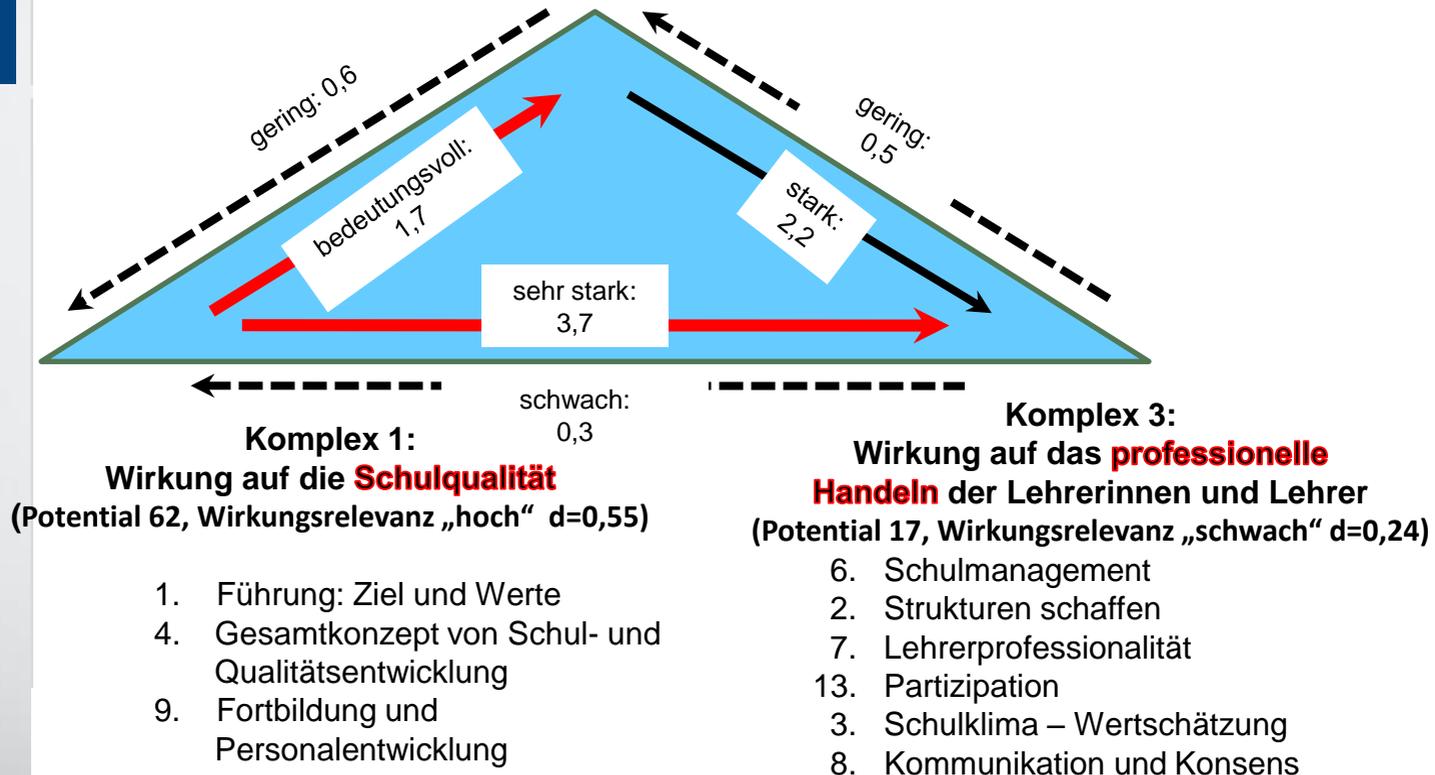
Qualitätsorientierung an der Eigenverantwortliche Schule Rahmenbedingungen und QS

Teil III

- Feststellung von Wirkungseinflüssen
- Rahmenbedingungen für die Schulführung
an EiSchu

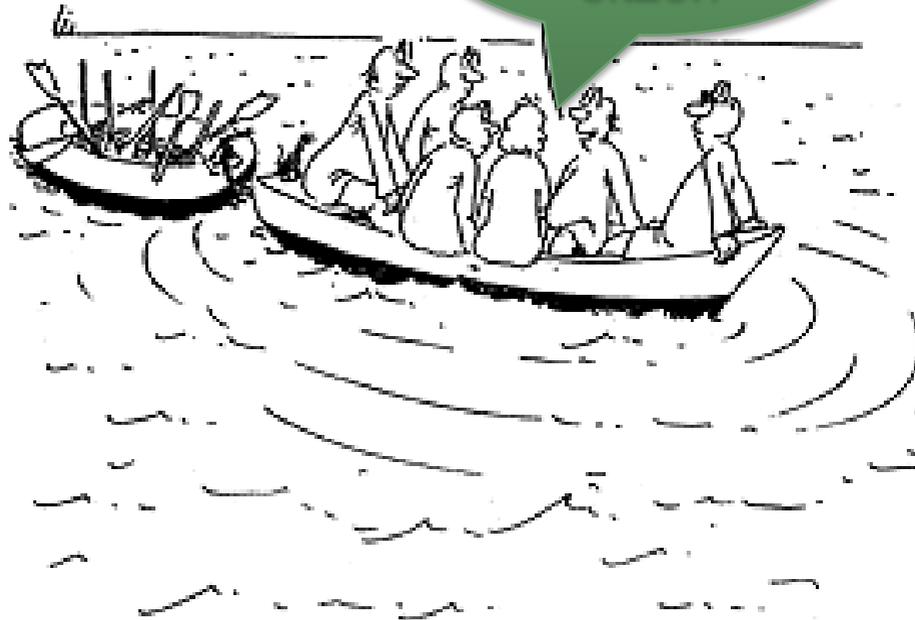
Komplex 2: Wirkung auf die Unterrichtsqualität
(Potential 37, Wirkungsrelevanz „mittel“ $d=0,34$)

5. Reflektionsverhalten
12. Transparenz: Ziele und Daten klären und vermitteln
11. Unterrichtsqualität – (kohärentes Gesamtkonzept; gemeinsame curriculare Abstimmung über das Schulkonzept)





Tröstlich, dass wir
alle in einem Boot
sitzen



Konfluente, partizipative Führung

Erkenntnisse

Gestaltungseinfluss der
Schulführung

vgl. Rolff , 2007, S. 79 - 93
und Huber – 2009, S. 46 sowie
Lohmann, 2011, S. 436 und Teil C

Struktur

Verhalten

Aufgabenwahrnehmung
in geteilter
Verantwortung

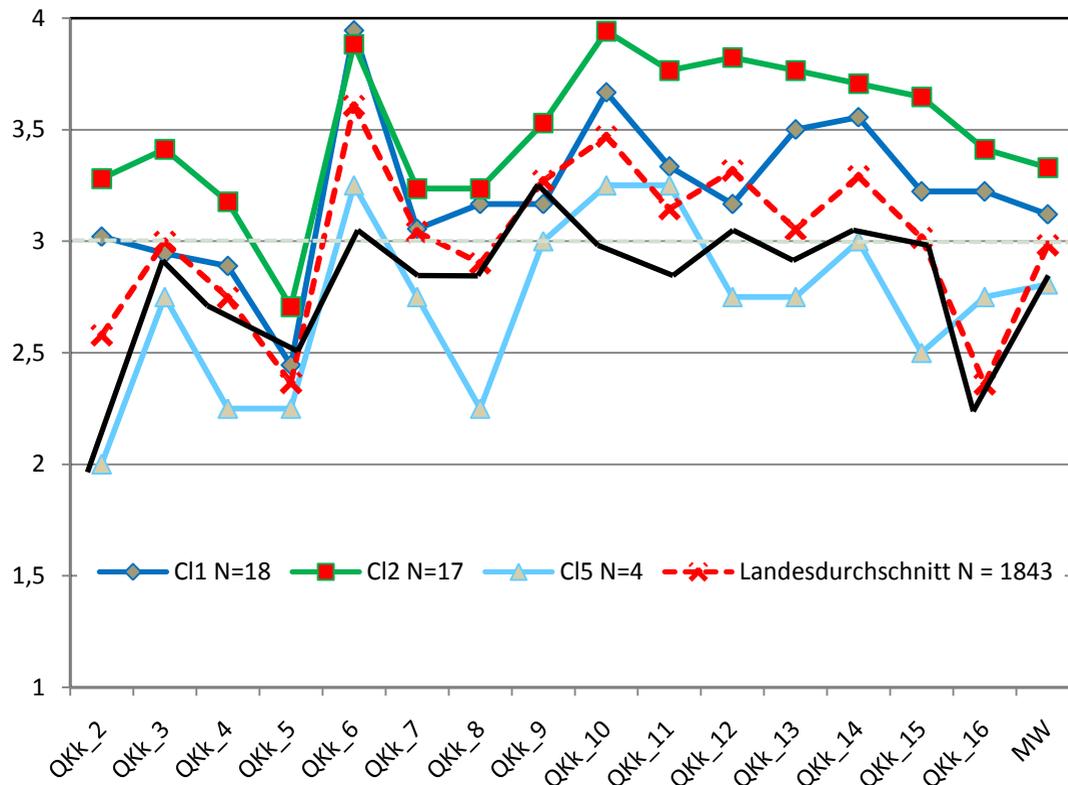
Delegation /Streuung
von Verantwortungs-
bereichen
(fraktale Organisation)

Delegationsbereitschaft:
Streuung von Führungsaufgaben,
Verantwortungsbereichen



**Zusammenführung der Ergebnisse,
Reflexion & Rechenschaftslegung (NSchG 43)**

Monitoring Nds.: Wirkung der SF auf Schul- u. Unterrichtsqualität



CI 2= MW = 3,329
 hochgerechnet Land:
 315 Schulen: **10,1%**

CI 1 = MW = 3,12
 hochgerechnet Land:
 784 Schulen: **25,1%**

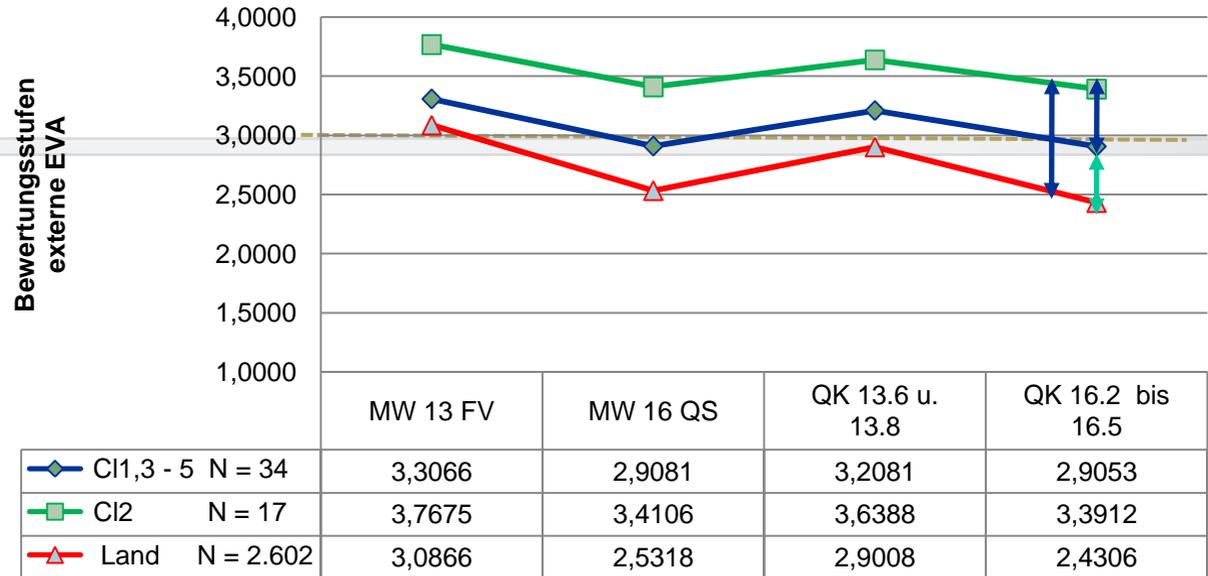
Land = MW = 2,981
 entspricht
 3.121 Schulen: **100%**

CI 4 = MW = 2,806
 hochgerechnet Land:
 834 Schulen: **26,8%**

CI 3 und CL 5 = MW =2,86
 hochgerechnet Land:
 Land:1186 Schulen: = **38,0%**

vgl. Lohmann, 2011, Teil C, hier transferierte Wirkungskriterien auf 1.843 inspizierte Schulen, Stand Juni 2010

kommunikativer Einfluss der SF auf die QE & QS (Sinnhaftigkeit) Modellrechnung 08 /2011



Neuberechnung auf Basis von 2.602 inspizierter
Schulen mit den nachgewiesenen
Wirkungskriterien, zum kommunikativen
Einfluss, Lohmann, 2011, S. 428 ff.

Signifikanz
 $p = 0,03 < 0,049$

Effektstärkenmaß
 $d = 0,5 < 0,8$

Begünstigende Rahmenbedingungen (Innen)

Einzelsschule

■ Stärkere Gestaltungsfreiheit nach Innen bei:

1. Festlegung der Ziele & Werte, Schulprogramm
2. weniger zeitliche Vorgaben durch Erlasse der Schulbehörde und Ministerium
3. Festlegung von Verbindlichkeiten für alle Mitarbeiter/innen
4. Lehrereinsatz, Klassenbildung u. Schulorganisation / Teamarbeit / Budget u. Personaleinstellung
5. vernetzter Qualifizierung / Fortbildung
6. Partizipation / konfluente Schulleitung

■ Stärkere Verantwortung für

6. sinnhafte Vermittlung
(Kommunikation & Transparenz der Werte & Ziele)
7. Abstimmung (kohärentes, curriculares Gesamtkonzept)
8. Regelmäßige Evaluation, Qualitätsvergleiche & PE (Jahresgespräche)
9. Rechenschaftslegung / Transparenz vor der Schulöffentlichkeit

Fazit
für SE
in Nds.

vgl. Lohmann,
2011, Teil C

Fazit für SE in Nds.

vgl.
Lohmann,
2011, Teil C



■ Regionale Vernetzung / Bildungsregion:

1. Orientierungsrahmen (ORN)
2. Qualitätsvergleich
mit SEIS & Inspektionsergebnissen
3. Verständigung auf Schwerpunkte und
Verbindlichkeiten für alle Projektschulen
organisierte
4. Begleitung durch SEB im Prozess
5. Abstimmung der Qualifizierung /
Fortbildung für Schulleitung, STG,
Fachbereiche, Teams auf Basis der
Evaluationsergebnisse (SEIS)
6. vernetzte Qualifizierung
(System-Leadership)
7. Schulverbund / Netzwerke
8. Bildungsforen / Tagungen / Impulse
9. Bildungsbericht (Monitoring)

Begünstigende Rahmenbedingungen

(Außen)